

Umfrage: Wie klappt es mit der Strategieumsetzung?

UMSETZUNG. Die Unternehmensberatung Kudernatsch aus München wollte mit einer Umfrage herausfinden, wie erfolgreich Deutschlands Unternehmen ihre Strategie umsetzen. Es zeigte sich, dass es top-down nur sehr wenige Probleme gibt, aber mit dem bereichsübergreifenden Abstimmen hapert es noch gewaltig. Ganz allgemein formuliert fehlen den Führungskräften häufig noch etliche VUKA-Kompetenzen.

Viele Unternehmen tun sich schwer damit, ihre Strategie umzusetzen. Die Schwierigkeiten dürften in den letzten Jahren zugenommen haben - unter anderem, weil die Strukturen sowie Arbeits- und Kommunikationsbeziehungen heute in den Unternehmen vernetzter sind, die langfristige Planbarkeit aufgrund der zahlreichen Veränderungen im Umfeld der Unternehmen gesunken ist und sich heute viele, insbesondere mit dem Erreichen der Entwicklungsziele verbundene, Change-Prozesse nur noch bedingt top-down planen lassen. Entsprechend groß ist neben dem Optimierungspotenzial im Bereich Strategieumsetzung in vielen Unternehmen.

137 Manager wurden befragt

Dies veranlasste die Unternehmensberatung Kudernatsch Consulting & Solutions dazu, die Studie „Reifegrad der Strategieumsetzung in Unternehmen“ zu erstellen. Befragt wurden für die Studie 137 für die Strategieentwicklung und -umsetzung in ihren Unternehmen verantwortliche (Projekt-)Manager bezüglich unterschiedlichster für die Strategiearbeit relevanter Dimensionen. Die wichtigsten Ergebnisse der Studie sind:

1 Vision

Bei der Befragung gaben circa 35 Prozent der Teilnehmer an, ihr Unternehmen habe eine klare Vision. Es gebe höchstens „kleine Lücken“ in der Ausformulierung der Vision. Aber in 65 Prozent der Unternehmen besteht ein großer Handlungsbe-

darf. Es geht darum, folgenden Kriterien einer guten Vision zu entsprechen:

- Die Vision gibt eine klare Richtung vor.
- Sie hat eine klare Positionierung in der Zukunft.
- Sie ist einzigartig und prägnant.
- Jeder versteht sie.

Nur ein Drittel der Befragten waren der Auffassung, die Vision ihres Unterneh-

mens weise in Bezug auf diese vier Kriterien „keine“ oder nur „kleine Lücken“ auf. Der Rest betonte: Es bestehe noch ein mehr oder minder großer Handlungsbedarf.

Als zentrale Schwächen wurden unter anderem genannt: Die Vision hat keinen langfristigen Planungshorizont und sie wird nicht konsequent verfolgt. Ein noch

Reifegrad ermitteln

Zusammenfassung. Wenn es um das Managen des Alltagsgeschäfts geht, haben die meisten Unternehmen eine recht hohe Professionalität in Sachen Umsetzung ihrer Strategie entwickelt. Optimierungsbedarf gibt es allerdings bei ...

- den strategischen Zielen, die mit einem hohen Change-Bedarf verbunden sind
- den Zielen mit „Durchbruch-Charakter“, die signifikante Veränderungen auf der Kultur-, Struktur- oder Prozessebene erfordern und das Unternehmen aus der Komfortzone herausholen
- der horizontalen Abstimmung der Ziele - zum Beispiel zwischen den Bereichen und Abteilungen
- der Gestaltung der Reviews des Umsetzungsgrads der Zielerreichung, sodass bei Planabweichungen ein definierter Prozess des Lernens erfolgen kann,
- der organisationalen Verankerung der Strategieumsetzung, sodass ein systematisches Vorantreiben des Strategieumsetzungsprozesses auf der personalen und organisationalen Ebene erfolgt.

Eine ausführliche Version der Studie „Reifegrad der Strategieumsetzung in Unternehmen“ kann kostenfrei angefordert werden (info@kudernatsch.com).

größeres Defizit sehen die Befragten jedoch bei der Kommunikation der Vision. So beklagen über 55 Prozent eine mangelnde oder inhomogene Kommunikation und damit verbunden eine unzureichende Kenntnis der Vision - insbesondere bei den operativen Mitarbeitern.

2 Strategie

Deutlich positiver ist das Bild bei der Strategie und den mittelfristigen (Entwicklungs-) Zielen der Unternehmen. So gaben fast 77 Prozent der Befragten an, in ihrem Unternehmen gebe es eine klare Strategie. Fragt man jedoch nach, inwieweit die Strategie den Kriterien einer guten Strategie entspricht, zeigt sich ein differenzierteres Bild. Dabei wurden folgende Kriterien für eine gute Strategie genannt:

- Die Strategie gibt klare strategische Stoßrichtungen vor.
- Sie ist prägnant definiert.
- Sie gibt eine klare Positionierung für die Zukunft vor.

Diesbezüglich konstatierten immerhin 36,8 Prozent der Befragten noch (sehr) große Defizite bei der Strategie ihrer Unternehmen und 30,1 Prozent teilweise Defizite. Diese beziehen sich weitgehend auf die Bekanntheit der Strategie. Hier sehen weit über 70 Prozent der Teilnehmer noch Defizite. Fast 50 Prozent der Befragten sind denn auch der Auffassung, in ihrem Unternehmen existiere kein klares Konzept zur Kommunikation der Strategie und strategischen Ziele beziehungsweise dieses weise „große“ oder gar „sehr große Lücken“ auf. So erfolge die Kommunikation eher unregelmäßig und „spontan“. Zudem seien die strategischen Ziele nicht hierarchieübergreifend bekannt: Ihre Bekanntheit beschränke sich weitgehend auf die 1. und 2. Führungsebene.

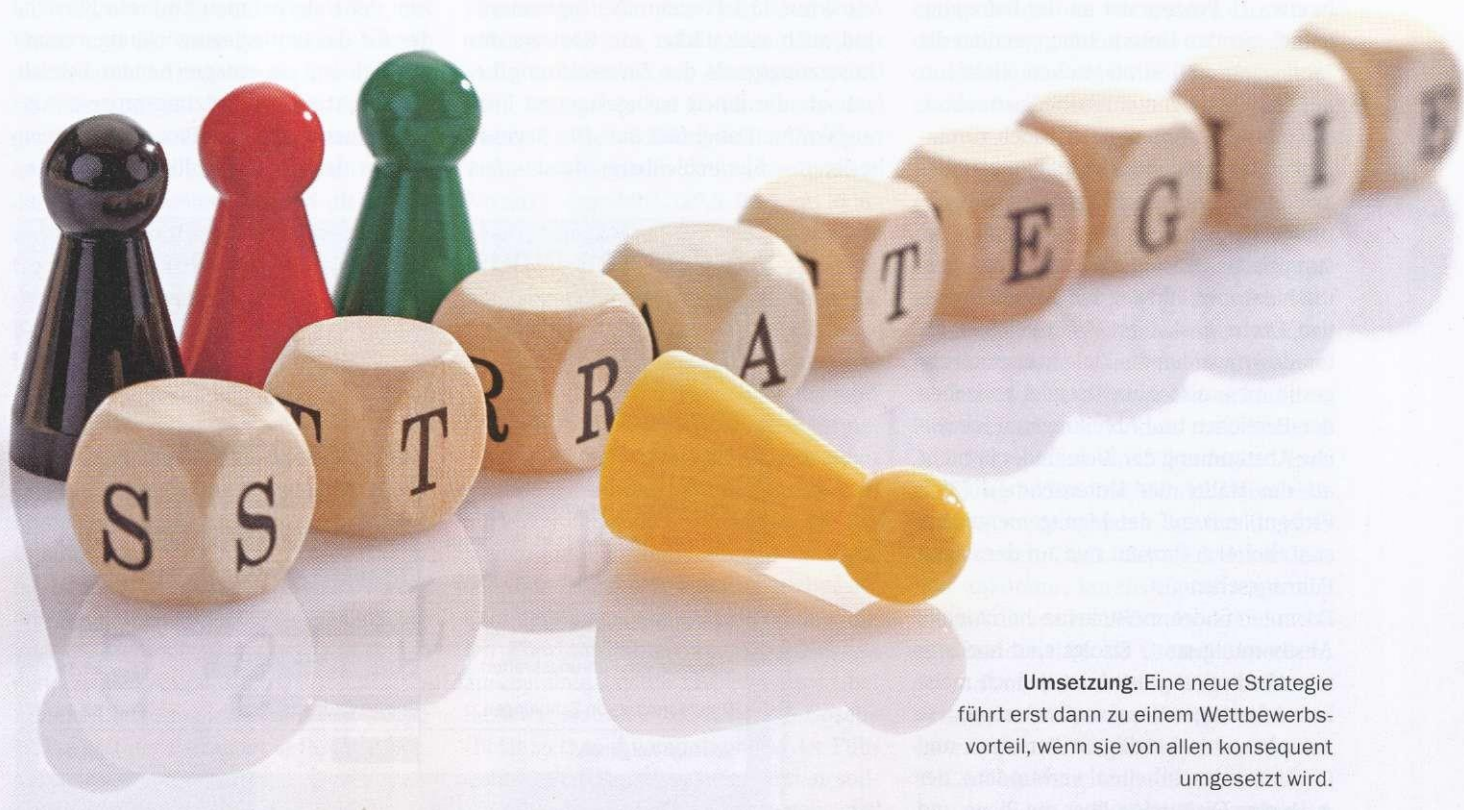
3 Strategieentwicklungsprozess

In über 64 Prozent der Unternehmen existiert kein definierter Strategieent-

wicklungsprozess oder er weist größere Lücken auf. Außerdem wird klar, dass in 63 Prozent der Unternehmen der Strategieprozess und Budgetierungsprozess unzureichend aufeinander abgestimmt sind. Das heißt, der Übergang von der strategischen zur operativen Planung weist Lücken auf. Eine Ursache hierfür dürfte sein: In 48,5 Prozent der Unternehmen ist maximal die 2. Führungsebene in den Strategieentwicklungsprozess eingebunden. Und in fast 25 Prozent der Unternehmen wird die Strategie allein vom Topmanagement erarbeitet.

4 Operationalisierung der Strategie

Dessen ungeachtet beurteilen die Befragten die Operationalisierung der Strategie in ihrem Unternehmen bezogen auf die mittelfristigen Ziele (zwei bis fünf Jahre) eher positiv. Fast 50 Prozent sind der Auffassung, in diesem Bereich existiere kein (größerer) Handlungsbedarf. Etwas an- →



Umsetzung. Eine neue Strategie führt erst dann zu einem Wettbewerbsvorteil, wenn sie von allen konsequent umgesetzt wird.

→ ders sieht das Bild aus, wenn, man gezielt nach den Zielen fragt, die einen „Durchbruchcharakter“ haben - also nach den Zielen, für die signifikante Veränderungen und ein komplettes Umdenken erforderlich sind, deren Lösung (noch) unbekannt ist, die das Unternehmen aus der Komfortzone herausholen und die ein radikales Überarbeiten der Strukturen und Prozesse erfordern.

Dann zeigt sich ziemlich deutlich: Bei diesen zukunftsweisenden, über das Tagesgeschäft hinausweisenden Zielen sehen die Befragten noch einen sehr großen Entwicklungsbedarf in ihren Unternehmen. Weniger als ein Viertel von ihnen geben an, auch bezogen auf das Operationalisieren solcher Ziele sei ihr Unternehmen bereits „topfit“ (9,8 Prozent) beziehungsweise es bestünden nur kleine Defizite (13, 8 Prozent). Die Restlichen sind der Auffassung, dass diesbezüglich in ihrem Unternehmen noch „teilweise“ (36, 8 Prozent) „große“ (26,3 Prozent) oder gar „sehr große“ Lücken (13, 5 Prozent) bestehen.

5 Zielkaskadierungsprozesse

In etwa 15 Prozent der an der Befragung teilnehmenden Unternehmen werden die Jahresziele und strategischen Ziele nur auf der Managementebene betrachtet. Die meisten brechen diese jedoch zumindest bis auf die erste (23, 4 Prozent) oder zweite (24,1 Prozent) Führungsebene herunter. Nur in sechs Prozent werden die strategischen Ziele jedoch über alle Hierarchieebenen hinweg bis auf die operative Ebene kaskadiert. Weit seltener als top-down werden die Ziele horizontal abgestimmt - also zum Beispiel zwischen den Bereichen und Abteilungen. Eine solche Abstimmung der Ziele findet in mehr als der Hälfte der Unternehmen (53, 3 Prozent) nur auf der Managementebene statt, bei 41, 6 Prozent nur auf der ersten Führungsebene.

Darunter findet meist keine horizontale Abstimmung statt. Erfolgt eine horizontale Abstimmung, ist damit jedoch meist kein lebendiger Kommunikationsprozess zwischen den beteiligten Personen und Organisationseinheiten verbunden, der auch eine Diskussion über die Pläne und

Mittel zum Erreichen der Ziele umfasst. Nur circa 30 Prozent der Befragten sind der Auffassung, in ihrem Unternehmen bestünde diesbezüglich kein (7, 6 Prozent) oder ein geringer Entwicklungsbedarf (24,4 Prozent).

In diesen Unternehmen existieren in der Regel auch für die strategischen Jahresziele Meilenstein- und Aktionspläne (wer macht was bis wann). In der Mehrheit der Unternehmen bestehen solche Pläne laut Aussagen der Befragungsteilnehmer nur auf der Management- und ersten Führungsebene. Und erstaunlich ist: In rund einem Viertel der Unternehmen (25, 6 Prozent) sind solche Pläne gänzlich unbekannt.

6 Strategieumsetzung im Arbeitsalltag

Wenig erstaunlich ist, dass der Anteil der strategischen Tätigkeiten im Arbeitsalltag top-down zunehmend abnimmt, während der Anteil operativer Tätigkeiten kontinuierlich steigt. So verwenden die Topmanager der Unternehmen im Schnitt fast 51 Prozent ihrer Arbeitszeit auf strategische Aufgaben; bereits bei den Mitgliedern der 1. Führungsebene beträgt deren Anteil nur 35, 1 Prozent. Die Topmanager sind auch viel stärker mit Reviews des Umsetzungsgrads der Zielerreichung befasst als die ihnen nachgelagerten Führungskräfte. Dabei fällt auf: Die Reviews basieren - hierarchieübergreifend - fast

nie auf einem System oder Regelkreis wie dem PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act), der ein systematisches Lernen ermöglicht.

Das heißt, bei Planabweichungen gibt es keinen definierten Prozess zur Ursachenanalyse. Diesbezüglich sieht mehr als die Hälfte der Befragungsteilnehmer entweder noch „große“ (31,7 Prozent) oder sogar „sehr große Lücken“ (25 Prozent) in ihrer Organisation. Da eine systematische Ursachenanalyse meist nicht erfolgt, ist es naheliegend, dass den Unternehmen auch das Ergreifen der erforderlichen Gegenmaßnahmen und die nachhaltige Eliminierung der Ursachen von Abweichungen häufig mehr oder weniger große Schwierigkeiten bereitet. Diesbezüglich konstatieren mehr als die Hälfte der Befragten in ihren Unternehmen „große“ (37,5 Prozent) oder gar „sehr große Lücken“ (19,2 Prozent).

7 Organisationale Verankerung der Umsetzung

Dass in diesem Bereich noch ein großer Entwicklungsbedarf besteht, hat vermutlich folgenden Grund: Laut Aussagen der Befragungsteilnehmer besteht in 58 Prozent der Unternehmen zwar ein Bereich, der für die Strategieentwicklung verantwortlich ist, ein entsprechender Bereich für den Strategieumsetzungsprozess existiert jedoch nur in 33,4 Prozent von ihnen - unter den unterschiedlichsten Namen.

Aufgaben eines Teams, das die Strategieumsetzung verantwortet

Organisationsentwicklung. Wird die Strategieumsetzung als Projekt begriffen, dann hat die Projektgruppe in der Praxis folgende Aufgaben:

Organisator und Treiber sein	85,7%
Standardunterlagen wie Templates und Leitfäden zur Verfügung stellen	81,0%
Konkrete Begleitung des Prozesses	76,2%
Organisation des Jahresend-Reviews	73,8%
Kontinuierliche Verbesserungen	66,7%
Coaching von Führungskräften	59,5%
Durchführung von Schulungen	52,4%
Sonstige Aufgaben	24,4%

Quelle: www.kudermatsch.com

Die Hauptaufgabe dieses Bereichs ist meist das Organisieren und Vorantreiben des Strategieumsetzungsprozesses (85,7 Prozent). Weitere von mehr als zwei Dritteln der Teilnehmer genannte Aufgaben sind:

- das Zur-Verfügung-stellen von Standardunterlagen, die einen Strategieprozess unterstützen (81,0 Prozent)
- die Begleitung des Strategieumsetzungsprozesses (76,2 Prozent)
- die Organisation des Jahresendreviews der Strategieumsetzung (73,8 Prozent)
- das Verbessern des Strategieumsetzungsprozesses (66,7 Prozent).

Nur in 59,5 Prozent der Unternehmen zählt auch das Coachen der Führungskräfte im Strategieumsetzungsprozess sowie in 52,4 Prozent das Durchführen von Schulungen zur Strategieumsetzung zu den Aufgaben dieses Bereichs.

8 Rolle der Führungskräfte bei der Umsetzung

Die Bedeutung der Führungskräfte beim Realisieren der Vision eines Unternehmens und beim Erreichen von dessen strategischen Zielen wird unterschätzt - unter anderem, weil es zu deren zentralen Aufgaben im Betriebsalltag zählt, die Vision und die Ziele des Unternehmens den Mitarbeitern zu vermitteln und diese als Mitstreiter bei deren Realisierung zu gewinnen. Dass dieser Befund zutreffend ist, zeigen unter anderem die Antworten der Befragungsteilnehmer auf die Frage, inwieweit die Führungskräfte in ihrer Organisation dazu fähig sind, sich selbst die Führungsfähigkeiten und das nötige Know-how anzueignen, das sie für das Umsetzen der Unternehmensstrategie brauchen. Diesbezüglich sehen 80 Prozent der Befragungsteilnehmer entweder noch „teilweise“ (28,5 Prozent), „große“ (27,6 Prozent) oder gar „sehr große“ Kompetenzlücken (13 Prozent) in ihrer Organisation.

Ein noch schlechteres Bild ergibt sich bei der Frage, inwieweit die Führungskräfte über die Methoden-Kompetenz verfügen, den Zielkaskadierungsprozess durchzuführen. Diesbezüglich sehen nur knapp 12 Prozent der Befragten in ihrer Organisation keinen (4,9 Prozent) oder einen geringen Entwicklungsbedarf (7,4 Prozent).

Die meisten Befragungsteilnehmer sehen bei den Führungskräften in ihren Unternehmen beim Beherrschen der Methodik zur Zielkaskadierung noch „teilweise“ (31,1 Prozent) oder gar „große“ Lücken (35,2 Prozent). Und immerhin 21,3 Prozent sind sogar die Auffassung, die diesbezüglichen Kompetenzlücken seien sogar „sehr groß“. Nicht selten weigerten die Führungskräfte sich sogar, sich mit diesem Thema zu befassen und mit ihren Mitarbeitern hierüber auch nur ansatzweise zu kommunizieren.

Ähnlich sieht es bei der Frage aus, inwieweit sich die Führungskräfte mit den Durchbruchzielen, also den herausfordernden, zukunftsweisenden Zielen befassen und sie über die Kompetenz verfügen, kreative Lösungen, wie diese erreicht werden können, zu entwickeln. Hier sehen rund 47 Prozent der Befragungsteilnehmer bei den Führungskräften in ihrer Organisation noch „sehr große“ oder „große“ Kompetenzlücken und weitere 30 Prozent „teilweise“ Lücken.

Ein ähnlich großer Entwicklungsbedarf besteht nach Einschätzung der Befragten bei den Führungskräften bezüglich der Übernahme einer horizontalen Führungsrolle, wenn es um strategisch wichtige Themen geht, die zum Beispiel eine abteilungs-, bereichs- oder standortübergreifende Einbindung von Beteiligten erfordern. Hier sehen fast 80 Prozent der Befragten bei den Führungskräften in ihrer Organisation einen „teilweisen“ (29,8 Prozent), „großen“ (29,8 Prozent) oder sogar „sehr großen“ Entwicklungsbedarf (17,4 Prozent).

Ähnlich verhält es sich bei den Führungskräften auf allen Ebenen bezüglich ihrer Kompetenz zum Durchführen standardisierter Reviews zur Zielerreichung und ihrer Kenntnis von Problemlösungsmethoden sowie ihrer Fähigkeit, diese anzuwenden und ihren Mitarbeitern zu vermitteln. Auch hier bescheinigen die Befragten den Führungskräften einen mehr oder minder großen Entwicklungsbedarf. Eher gering ausgeprägt ist bei den meisten Führungskräften auf allen Ebenen anscheinend auch das Bewusstsein bei Reviews, wann sie die Rolle des Coachs (Befähiger) und wann die Rolle der Führungskraft (Wegzeiger) einnehmen sollten. Die diesbezügliche Kompetenz der



AUTORIN

Dr. Daniela Kudernatsch
ist Managing
Director der Unternehmensberatung
Dr. Kudernatsch

Consulting & Solutions, Straßlach bei München. Sie hält unter anderem Seminare zum Thema „Hoshin Kanri - Policy Deployment - der effektive Strategieumsetzungsprozess“.

Dr. Daniela Kudernatsch
Fußsteinerstraße 3
82064 Straßlach bei München
Tel. 08170 92233
www.kudernatsch.com

Führungskräfte weist nach Auffassung von über 50 Prozent der Befragten noch „große“ (33,9 Prozent) oder gar „sehr große“ Lücken (24,0 Prozent) auf. Zudem sieht fast ein Viertel der Befragungsteilnehmer (23,1 Prozent) bei ihnen noch „teilweise“ Lücken. Weniger als sieben Prozent von ihnen schreiben den Führungskräften in ihrer Organisation uneingeschränkt die Kompetenz zu, situationsabhängig die jeweils richtige Rolle im Mitarbeiterkontakt im Führungsalltag einzunehmen.

Führungskräfte werden als Lernende wahrgenommen

Als eher gering erachten die Befragten auch die Offenheit aller Führungskräfte, auf „unterjährige Veränderungen“ flexibel und schnell zu reagieren. Hier attestieren nur 11,6 Prozent der Befragten ihren Führungskräften „keinen“ und weitere 20,7 Prozent nur einen „geringen“ Entwicklungsbedarf. Die Mehrheit sieht sehr wohl einen dringenden Entwicklungsbedarf bei den Chefs. Gerade wenn es darauf ankommt, kurzfristig zu reagieren, werden die meisten Führungskräfte mehr oder minder stark als Lernende gesehen, die sich noch auf dem Weg befinden, sich zu den Führungspersönlichkeiten zu entwickeln, die die Unternehmen in der VUCA-Welt brauchen.

Daniela Kudernatsch •